



UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**O EFEITO DA EXPERIÊNCIA MULTICULTURAL NO  
ESTILO DE GESTÃO DE CONFLITO: MEDIAÇÃO DA  
INTELIGÊNCIA CULTURAL E *SELF***

**Marta Filipa Fernandes dos Reis**

**Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre em  
Psicologia Social e das Organizações**

Trabalho efetuado sob a orientação de: Professora Doutora Gabriela  
Gonçalves

**2014**

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

**O EFEITO DA EXPERIÊNCIA MULTICULTURAL NO  
ESTILO DE GESTÃO DE CONFLITO: MEDIAÇÃO DA  
INTELIGÊNCIA CULTURAL E *SELF***

**Marta Filipa Fernandes dos Reis**

**Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre em  
Psicologia Social e das Organizações**

Trabalho efetuado sob a orientação de: Professora Doutora  
Gabriela Gonçalves

**2014**

# **O Efeito da Experiência Multicultural no Estilo de Gestão de Conflito: Mediação da Inteligência Cultural e *Self***

## **Declaração de autoria de trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída

**Marta Filipa Fernandes dos Reis**

---

**Copyright em nome de Marta Filipa Fernandes dos Reis, para a Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

## Dedicatória e Agradecimentos

*“If you're going to try, go all the way. There is no other feeling like that.”*

Charles Bukowski

Este estudo não é apenas resultado de um empenho individual, mas sim de um conjunto de esforços que o tornaram possível e sem os quais teria sido muito mais difícil chegar ao fim desta etapa, que representa um importante marco na minha vida pessoal. Desta forma, manifesto a minha gratidão a todos os que estiveram presentes nos momentos de insegurança, de ansiedade, de exaustão e de satisfação.

À minha orientadora, **Prof. Doutora Gabriela Gonçalves**, pela forma como me orientou, pela motivação e preocupação. Quero realçar a disponibilidade sempre manifestada, apesar do seu horário preenchido, o seu apoio e palavras encorajadoras.

A todos os **participantes** deste estudo que disponibilizaram um pouco do seu tempo e tornam este estudo possível.

À **Prof. Doutora Joana Santos** pela ajuda disponibilizada.

À **Vanessa**, por todas as partilhas ao longo destes anos, pela motivação, amizade, palavras de incentivo e pelos momentos de muitas gargalhadas.

A toda a **minha família** pelo apoio incondicional, acreditando sempre no meu esforço e empenho.

Aos **meus avós**, pela minha ausência nestes tempos conturbados mas também por todo o apoio e preocupação com o meu bem-estar.

Em especial, **aos meus pais** por serem “Aquelas Pessoas”, por todo o apoio e pelas palavras motivadoras ao longo destes anos. Mesmo longe sempre estiveram presentes.

## **Resumo**

Há muito que se estuda a questão da multiculturalidade e o peso que variáveis pessoais apresentam no estilo de gestão de conflito. Nos últimos anos, têm ocorrido fortes movimentos populacionais em Portugal, tanto ao nível da emigração como da imigração. Por outro lado, o mundo está mais global, devido a recursos da internet e a formas de mobilidade mais acessíveis, permitindo aos indivíduos vivenciar uma maior experiência multicultural. O aumento destas interações potencia o aparecimento do conflito.

Alguns estudos exploraram a relação entre a inteligência cultural, o self-interdependente e o self-monitoramento e os estilos de gestão de conflito, contudo esta relação continua pouco clara. O nosso objetivo consiste em testar um modelo que sugere que elevados níveis de inteligência cultural mediados por um elevado self-interdependente e self-monitoramento afetam positivamente e predizem a tendência que um indivíduo possui para utilizar estilos de resolução de conflito adequados ao *background* cultural daqueles envolvidos no conflito. Procurámos, ainda, compreender de que forma a quantidade e a qualidade de contacto multicultural afetam a Inteligência Cultural.

Trezentos e noventa e nove participantes responderam aos instrumentos por via *online*. Os resultados demonstram que, o self-interdependente apresenta uma maior influência na inteligência cultural em vez da quantidade e qualidade do contacto, e o self-monitoramento apresenta um peso significativo na dimensão de estilo de conflito Dominação. Implicações práticas e teóricas são discutidas.

**Palavras-Chave:** Estilos de Gestão de Conflito; Experiência Multicultural; Contacto Multicultural; Inteligência Cultural; Self-Interdependente; Self-Monitoramento.

## **Abstract**

Since long the question of multiculturalism has been studied and the power that personal variables exhibit on conflict styles management. Over the last years, Portugal has suffered numerous population migrations. The world is becoming more global, due to internet resources and mobility between countries has been easier, which allows a greater multicultural experience to the individuals. The increase of this social interactions enhances the possibility of conflict appearance.

Some studies explored the relation between cultural intelligence, relational-self, self-monitoring and conflict styles management, however this relation is still not so clear. Our objective is to test a model that suggests that high levels of cultural intelligence, mediated by a high relational-self and self-monitoring, affect and predict the conflict style of an individual. Also, we tried to understand in what way does the quantity and quality of multicultural contact affects cultural intelligence.

Three hundred and ninety nine participants were asked to answer the questionnaires via online. The results show that the relational-self has bigger influence on cultural intelligence instead of the quality and quantity contact, and the self-monitoring shows a significant prediction on the style Domination. Theoretical and practical implications are discussed.

**Key-Words:** Conflict Management Styles; Multicultural Experience; Multicultural Contact; Cultural intelligence; Relational-Self; Self-Monitoring



## Índice de Tabelas

**Tabela 1.-** Análise descritiva das variáveis Inteligência Cultural, Dimensões da Inteligência Cultural, Self-Monitoramento e Self-Interdependente.....Pág.23

**Tabela 2.-** Análise descritiva da variável Dimensões do Estilo de Gestão de Conflito.....Pág.24

**Tabela 3.-** Síntese da regressão hierárquica para prever a Inteligência Cultural..Pág.25

**Tabela 4.-** Síntese da regressão hierárquica para prever a Inteligência Cultural..Pág.26

**Tabela 5.-** Síntese da regressão hierárquica para prever a Inteligência Cultural e o Self-Monitoramento.....Pág.28

**Tabela 6.-** Síntese da regressão hierárquica para prever as dimensões do Estilo de Gestão de Conflitos.....Pág.29

**Tabela 7.-** Síntese da regressão hierárquica para prever as dimensões do Estilo de Gestão de Conflitos.....Pág.30



## **Índice de Figuras**

**Figura 1.-** Diagrama explicativo com todas as medidas utilizadas para a realização do estudo.....Pág.16

**Figura 2.-** Inteligência Cultural mediada pelo Self-Monitoramento para predizer o Estilo de gestão de Conflito.....Pág.27

## Índice de Matérias

	Págs.
<b>1. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Enquadramento Teórico .....</b>	<b>5</b>
2.1 Estilos de Gestão de Conflito e a Exposição Multicultural .....	5
2.2 Inteligência Cultural .....	9
2.3 Self- Monitoramento .....	11
2.4 Self- Construal .....	13
<b>3. Estudo Empírico.....</b>	<b>15</b>
<b>4. Método .....</b>	<b>16</b>
4.1 Participantes:.....	16
4.2 Procedimento: .....	17
4.2.1 Recolha dos Dados .....	17
4.2.2Análise dos dados:.....	17
4.3 Instrumentos .....	18
<b>5. Apresentação e Análise dos Resultados.....</b>	<b>23</b>
5.1 Análise Descritiva das escalas .....	23
5.2 Análises de Regressão Hierárquica.....	25
<b>6. Discussão .....</b>	<b>31</b>
<b>7. Conclusões Teóricas e Práticas.....</b>	<b>33</b>
<b>8. Referências Bibliográficas .....</b>	<b>37</b>
<b>9. ANEXOS</b>	

## 1. Introdução

*Toda a aproximação é um conflito*

Fernando Pessoa

O conflito é um processo que inicia quando uma parte percebe que a outra parte a afetou negativamente, ou está prestes a fazê-lo em relação a algo importante (Thomas, 1992). O conflito interpessoal quando mal gerido, pode ter um efeito muito danoso para indivíduos, organizações e sociedades. Por outro lado, quando bem gerido é “ [...] condição da transformação das coisas, [...] é daquilo que está em luta que nasce a mais bela harmonia” (Heráclito de Éfeso, Séc. V A.C.), ou seja, é condição para tomadas de decisão que produzem soluções criativas e inovadoras (Santos, 2005). Razão pela qual, as organizações têm implementado programas de treino de competências em estilo de gestão de conflitos, processos de tomada de decisão, desenvolvimento de equipas, etc.

A matriz de estilos de gestão de conflito de Rahim e Bonoma (1979) varia em função do desejo de um indivíduo satisfazer os seus próprios interesses e em satisfazer os desejos do outro, desta forma variáveis pessoais associadas à maleabilidade face ao outro assumem um papel preponderante.

Recentemente, paralelamente ao aumento das interações multiculturais devido à evolução rápida e de baixo custo das formas de comunicar e viajar (Chryssochoou, 2000) e aos movimentos migratórios, os investigadores têm procurado compreender de que forma construtos culturais estarão na base dos comportamentos, nomeadamente no estilo de gestão de conflitos. A este propósito, salienta-se o trabalho de Hammer (2005) que procurou construir uma escala fundamentada nos paradigmas da comunicação para medir o conflito intercultural- a Intercultural Conflict Style (ICS). Esta escala mede dois

aspectos muito importantes a ter em conta na gestão de conflitos: o desacordo com os outros e a dimensão afetiva. Na mesma linha da dimensão afetiva realça-se o trabalho de Von Glinow, Shapiro, e Brett (2004). Para as autoras as ações mais adequadas para resolver um conflito passam por utilizar estratégias visuais e atividades estéticas, uma vez que não é fácil racionalizar e colocar em palavras as nossas emoções e ao mesmo tempo ter em conta o *background* cultural do outro.

Por outro lado, outros autores têm procurado explorar as variáveis individuais preditoras dos estilos de gestão de conflitos. Por exemplo, Rahim et al. (2002) exploraram a relação entre a inteligência emocional e os estilos de gestão de conflito; Claudino (2012) explorou o papel da assertividade em situações de conflito. Outras variáveis foram também ligadas aos estilos de gestão de conflito, como o *self*-monitoramento (Lenox & Wolfe, 1984; Kaushal & Kwantes, 2006; Mehra & Schenkel, 2008), a inteligência cultural (Ramirez, 2010; Imai & Gelfand, 2010; Van Dyne & Ang, 2012) e o *self*-interdependente (Walsh et al. 2003; Fuschbreger, 2008).

É a nossa perspetiva que a inteligência cultural disponibiliza os indivíduos para ouvir e compreender o outro, ou seja, aumenta a capacidade de um indivíduo conectar-se a outro que não seja da sua cultura (Van Dyne & Ang, 2012), pelo que constitui uma importante ferramenta para um estilo de gestão de conflitos eficaz. Por outro lado, o *Self*-monitoramento, permite medir a nossa flexibilidade/estabilidade em termos situacionais e como o ambiente proximal é percebido (Lenox & Wolfe, 1984), ou seja, dependendo do contexto social e das pistas percecionadas, assim adaptamos o nosso comportamento. Se pensarmos no *self*- construal (independente vs interdependente) o desejo de manter e aumentar a visão interdependente do *self* leva a que os indivíduos pensem e comportem-se de formas que enfatizem a sua conexão com os outros e que fortaleçam as relações existentes (Cross, Bacon, & Morris, 2000). Assim, indivíduos que

possuem um *self*-interdependente são mais prováveis de serem intuitivos em relação aos sentimentos dos outros (Rucker & Gendrin, 2007) e são mais prováveis de suprimir as suas habilidades individuais, opiniões, ou objetivos pelo bem do grupo (Oetzel & Bolton-Oetzel, 1997). Nós inferimos que indivíduos com um *self*-interdependente tem uma maior consciência dos seus pares quando estão a tomar uma decisão para resolver o conflito, o que se revela numa elevada inteligência cultural e consequentemente na adoção de estilos de gestão de conflito integrativos.

Por outro lado, indivíduos que possuem um *self*-independente enfatizam a necessidade de separação do outro sendo que, o objetivo consiste em progredir independentemente do contexto social e da influência dos outros Gendrin (2010).

Desta forma, este estudo tem como objetivo testar um modelo que explora a forma como a inteligência cultural (IC), o *self*-monitoramento (SM) e o *self*-*construal* (SC) se relacionam como variáveis preditoras nos estilos de resolução de conflitos. Procurou-se, ainda, compreender de que forma a quantidade e qualidade de contacto multicultural e o *self*-interdependente afetam a Inteligência Cultural.

Van Dyne e Ang (2012) referem que a quantidade de experiências multiculturais é importante para o desenvolvimento da IC, contudo existem poucos estudos quanto à qualidade destas experiências. Esta é uma lacuna importante pois a qualidade da experiência pode ser tão importante, se não mais importante, que a quantidade da experiência. Nós supomos que, a qualidade de contacto, em termos de exposição a uma cultura diferente e ao nível de interações com indivíduos de outra cultura, afeta a adaptação do indivíduo em ambientes multiculturais e em situações de conflitos, principalmente se o indivíduo considerar que possui uma relação afetiva próxima com outros de outra cultura.

O modelo proposto sugere que elevados níveis de inteligência cultural mediados por um elevado *self*-interdependente e *self*-monitoramento afeta positivamente e prediz a tendência que um indivíduo possui para utilizar estilos de resolução de conflito adequados ao *background* cultural daqueles envolvidos no conflito.

Compreender as variáveis preditoras do estilo de gestão de conflitos e, em particular, em que medida a IC promove um estilo de gestão de conflito mais eficaz poderá contribuir para desenhar processos de seleção e de programas de treino de competências em processos de decisão e negociação que passam por desenvolver competências multiculturais úteis seja em contexto multicultural ou não e, em consequência, contribuir para o bem-estar individual e para a saúde social e organizacional.

A estrutura deste estudo é composta pelo Enquadramento Teórico, onde exploramos os estilos de gestão de conflitos, a inteligência cultural, o *self*-monitoramento e o *self*-interdependente, pelo Método utilizado e Resultados obtidos e, por fim, pela Discussão e Conclusões Teóricas e Práticas.

## **1. Enquadramento Teórico**

### **2.1 Estilos de Gestão de Conflito e a Exposição Multicultural**

O conflito é “a incompatibilidade percebida ou real de valores, expetativas, processos ou resultados entre uma ou mais partes acerca de questões práticas e/ou relacionais” (Ting-Toomey, *in* 1994, p.360). Pode ocorrer a vários níveis (e.g conflitos: Intrapessoal, Interpessoal, Intragrupal, Intergrupar, Intraorganizacional e Interorganizacional e podem resultar de diferentes conteúdos:

- a) Conflito de objetivos /interesses: resultam do facto de pelo menos uma das partes perceberem que os seus interesses, objetivos ou satisfação de necessidades são incompatíveis com os da outra parte.
- b) Conflitos Cognitivos: resulta da divergência da interpretação de dados empíricos ou factuais, e expressam-se em controvérsias.
- c) Conflitos Normativos: resulta de divergências relacionadas com as formas apropriadas de comportamento.

(Pina & Cunha et al. *in* 2007, p.519)

O nosso estudo foca-se no conflito interpessoal. Thomas (*in* 1992, p.265) define-o como “o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou negativamente, ou está prestes a fazê-lo, em relação a algo com que ele/ela se preocupa”. Podem existir causas sociais e pessoais para a ocorrência de situações de conflito. Se, por um lado, as causas sociais sugerem que, os efeitos de variáveis culturais podem afetar a forma como um indivíduo se comporta numa interação social, i.e, como percebe uma situação e a forma que escolhe para resolver a situação; por outro lado, as

causas pessoais como a assertividade, o *self*-consciência ou a empatia também influenciam uma interação interpessoal (Kaushal & Kwantes, 2006).

Ao nível dos estilos de gestão de conflito, os investigadores identificaram vários estilos presentes num conflito interpessoal. Rahim e Bonoma (1979), basearam-se nas ideias de Blake e Moun-ton (1964) e popularizaram 5 estilos de gerir o conflito, nomeadamente o estilo Integração, Evitamento, Dominação, Compromisso e Acomodação. Estes autores identificam cada estilo de gestão de conflito como função do grau de preocupação com o *self* e o grau de preocupação com o outro.

O estilo **Integração** refere-se a uma elevada preocupação com os outros e consigo próprio. O foco deste estilo é a resolução de problemas, sendo este o mais eficaz na resolução de conflitos. Procura-se as situações *win/win* no qual os assuntos são discutidos e resolvidos para benefício de ambas as partes. Os pontos de vista das partes podem ser combinados numa solução mais abrangente e consenso no compromisso. O estilo **Evitamento** refere-se à baixa preocupação consigo e com o outro- o indivíduo procura evitar o conflito e pode até adiar o assunto até ao momento mais apropriado ou então, pode retirar-se do cenário ameaçador. O estilo **Dominação** refere-se a uma elevada preocupação consigo próprio e uma baixa preocupação com o outro. É um estilo associado ao autoritarismo, refletindo uma preocupação em impor o interesse do próprio. Um indivíduo com este estilo faz tudo para ganhar ou atingir o seu objetivo, frequentemente ignorando as necessidades da outra parte. Também pode ser utilizado quando se torna necessário tomar decisões rápidas, por vezes impostas, impopulares ou importantes. O estilo **Compromisso** refere-se a uma preocupação média com o próprio e com os outros. É um estilo intermédio em que ambas as partes cedem para conseguir ganhar outras coisas. Ambas as partes têm igual poder, normalmente sem pressão de tempo. Tende-se a chegar a uma solução temporária em que nenhuma das partes se



sente totalmente satisfeita, podendo em basa manter-se os pressupostos para futuros conflitos. O estilo **Acomodação** refere-se à baixa preocupação consigo próprio e elevada preocupação com o outro. O indivíduo procura minimizar as diferenças e focar o esforço na resolução do problema nos pontos comuns entre eles a fim de satisfazer a outra parte. Tem como objetivo a coexistência pacífica e reconhecimento de interesses comuns. Existe um processo de generosidade, bondade e obediência relativamente à outra parte (Rahim, 2002).

Apesar de estes estilos serem normalmente aplicados a cenários organizacionais, é possível generalizá-los para cenários que envolvam interações interpessoais (Kaushal & Kwantes, 2006).

As equipas de trabalho que não sabem como comunicar eficazmente e resolver conflitos com outras culturas têm maior probabilidade de obter piores resultados, em termos de oportunidades cross-culturais e de partilhar ideias com outros de um *background* cultural diferente (Janssens & Brett, 2006). É necessário que, numa interação social multicultural, um indivíduo consiga suspender o julgamento de uma situação até que as várias pistas do contexto possam ser interpretadas (Triandis, 2006). Assim, se um indivíduo estiver familiarizado com o comportamento e valores culturais do outro, estas situações de tensão no trabalho podem ser aliviadas (Holt, 2000).

Crowne (2008) refere que o conhecimento das normas e valores culturais poderá aumentar se o indivíduo desenvolver uma compreensão de outra cultura através das experiências vividas nessa cultura ou pelo grau de contacto com indivíduos de outras culturas. Neste sentido, a exposição multidimensional a várias culturas permite a um indivíduo tornar-se familiar com os produtos, normas, valores e fazer assunções acerca de outra cultura, o que lhe permite aumentar os seus níveis de inteligência cultural.

Lave e Wenger (1991) referem que a experiência multicultural fornece ao indivíduo o contexto social e as atividades reais para aprender a gerir diferenças individuais. Assim, empresários e indivíduos que sabem como eficazmente utilizar a inteligência cultural e os estilos de gestão de conflito têm a oportunidade de criar um caminho para os outros seguirem (Ramirez, 2010). Foram vários os autores que exploraram as formas de exposição multidimensional a outras culturas que permitem desenvolver a inteligência cultural. Observaram que esta exposição pode ocorrer por vários meios: viajar, estudar, ler, ver televisão, interagir com alguém de outra cultura (Crowne, 2008), por trabalhar e ser voluntário em outro país (Ward et al., 2001) ou por trabalhar em equipas multiculturais (Shokef & Erez, 2008).

Shannon e Begley (2008) também identificaram a aprendizagem de línguas estrangeiras e experiência de emprego internacional como preditores da IC, sendo que, o contacto social com indivíduos de outras culturas não se mostrou preditivo.

Além disso, existem vários graus de exposição a uma cultura diferente. O nível de exposição de um indivíduo pode ser baseada em termos de quantidade de tempo passado em outro país, se o tempo passado foi em um país ou mais, se os países visitados eram diferentes culturalmente, e a extensão em que o indivíduo escolheu experienciar a cultura local durante a visita (Crowne, 2008). Esta autora salienta ainda que algumas experiências apresentam maior relevo do que outras, mas são consideradas significantes aquelas em que o indivíduo experiencia outra cultura através de uma visita ou por viver em outro país. Wood e Peters (2013) referem que visitas de estudo de curta-duração permitem o desenvolvimento da dimensão metacognitiva, cognitiva e motivacional da IC. Através da observação de um guia turístico, os indivíduos conseguem perceber como funciona as interações no país de origem e entre indivíduos de culturas diferentes (Wood & Peters, 2013).

Portanto, a importância que a exposição à multiculturalidade apresenta na forma como um indivíduo apreende a adapta-se a outros de outra cultura é fundamental para o desenvolvimento da inteligência cultural e consequentemente para a utilização de estilos de gestão de conflito integrativos.

## 1.2 Inteligência Cultural

Earley e Ang (2003) basearam-se no modelo multidimensional de inteligência de Stenberg e Detterman (1986) e definem a inteligência cultural como uma capacidade individual que permite ao indivíduo funcionar e gerir eficazmente as interações sociais quando se encontra em diferentes cenários culturais. É uma forma específica de inteligência focada na capacidade para apreender, avaliar e comportar-se de forma eficaz em diferentes situações caracterizadas por diversidade cultural (Ang et al.2007).

Este constructo multidimensional capacita o indivíduo para uma melhor convivência com pessoas de outras culturas e também o capacita para aprender continuamente, sendo constituído por quatro bases de “inteligência”: a **Meta Cognitiva**, que se refere à consciência que os indivíduos possuem durante interações com indivíduos de diferentes culturas; a **Cognitiva**, que se refere ao conhecimento específico que se possui acerca das normas, hábitos e convenções em novos contextos culturais; a **Motivacional**, que capta a motivação que um indivíduo tem para aprender mais e agir eficazmente em diversas situações; e a **Comportamental**, conceptualizada como a flexibilidade de um indivíduo em demonstrar ações apropriadas com indivíduos de outros contextos culturais (Van Dyne, Ang, & Koh, 2008; Ward, Wilson, & Fisher, 2011).

Além disso, esta é uma capacidade independente da cultura em que um indivíduo se encontra e, especialmente relevante em diferentes situações culturais

(Earley & Ang, 2003). Estes autores observaram que o tipo de habilidades interpessoais que um funcionário possui dentro de uma cultura é independente do tipo de habilidades interpessoais fora da sua cultura. Por outras palavras, só porque um indivíduo possui uma alta habilidade interpessoal dentro da sua cultura, isto não significa que este indivíduo se adapte rápida e eficazmente a indivíduos e situações em novos contextos culturais. Ao mesmo tempo, um indivíduo que parece apresentar uma falta de habilidades interpessoais na sua cultura, pode adaptar-se rápida e eficazmente a um novo contexto cultural (Imai & Gelfand, 2010).

Ao desenvolver-se esta competência podemos auxiliar os membros organizacionais a (a) compreender melhor as diferenças culturais, (b) a ajustar-se mais facilmente a ambientes internacionais, (c) a evitar conflitos destrutivos desnecessários e (d) a gerir apropriadamente os conflitos inevitáveis que surgem nas interações humanas (Pina & Cunha et al. *in* 2007, p.541).

Elevados níveis de inteligência cultural conduzem a uma versatilidade de ações apropriadas na interação com pessoas de outras culturas ou da própria cultura, uma maior motivação para aprender a comportar-se em diferentes situações culturais, uma consciência das normas e, uma capacidade de adaptar os esquemas mentais de forma a interagir eficazmente (Ang et al. 2007; Thomas et al.,2008). Por outro lado, baixos níveis de inteligência cultural revela-se em indivíduos que têm dificuldade em ajustar-se a outros com *backgrounds* culturais diferentes, uma baixa tolerância em não compreender as normas culturais, também conhecida com confusão de aceitação, e uma falta de motivação para a aprendizagem de uma consciência cultural (Thomas et al. 2008; Brislin et al. 2006). Assim que os níveis de inteligência cultural são modificados, o conhecimento relativo à habilidade para gerir conflitos, aumenta ou diminui (Ramirez, 2010).

Nós argumentamos que indivíduos com elevados níveis de IC, em situações de conflito, utilizam não só estilos que sejam adequadas ao *background* cultural do outro, mas também apresentam maior motivação que indivíduos com baixos níveis de IC. Por definição, indivíduos culturalmente inteligentes gostam genuinamente de interagir com pessoas de diferentes culturas. Como tal, em situações de conflito, estes indivíduos apresentam uma maior probabilidade de abordar a situação de conflito de forma cooperativa e uma menor probabilidade de utilizar estilos que não se encontrem de acordo com os objetivos da outra parte. Assim, nós propomos que indivíduos com elevados níveis de IC colocam o seu foco na utilização de estilos que beneficiem a relação interpessoal através do estilo Integração e Compromisso, em vez utilizarem estratégias que levam a relações interpessoais negativas, como por exemplo através do estilo Dominação.

### **1.3 Self- monitoramento**

A teoria de Snyder (1974) do *self*-monitoramento presume que os indivíduos regulam o seu comportamento de forma a apresentar um *self* em particular de acordo com pistas situacionais. Portanto, os indivíduos diferem na forma como eles se apresentam em situações sociais. Alguns indivíduos são motivados para apresentar um *self* apropriado em diferentes situações sociais e são hábeis a fazê-lo; outros indivíduos são motivados para serem eles próprios em diferentes situações sociais e são hábeis a fazê-lo (Gaine, 2012).

Os indivíduos são classificados como indivíduos que apresentam um elevado *self*-monitoramento e como indivíduos que apresentam um baixo *self*-monitoramento. Esta diferença na forma de autoapresentação ocorre ao nível de cinco dimensões:

motivação, atenção, habilidade, o uso da habilidade e comportamento (Lennox & Wolfe, 1984; Snyder, 1974).

Indivíduos que apresentam um elevado *self*-monitoramento são normalmente os camaleões do mundo, dispostos a alterar o seu comportamento consoante o ambiente onde se encontram. De acordo com Snyder (1974) as três características de um indivíduo que pontue alto no *self*-monitoramento são: 1) uma preocupação por comportar-se de forma apropriada, 2) uma sensibilidade às pistas do ambiente, 3) uma alteração de comportamento de acordo com o que o ambiente exige. Estas características estão ligadas à habilidade e motivação para ler pistas situacionais e monitorizar as suas ações para que se obtenha um resultado positivo.

Indivíduos com um elevado *self*-monitoramento têm sido referidos como os que obtêm resultados positivos no trabalho, pois são estes que mais provavelmente conseguem alterar o seu comportamento baseando-se no cenário particular em que se encontram e, têm uma maior probabilidade de resolver o conflito através do estilo Colaboração e Compromisso (Warech et al.1998). Estas descobertas não estão restritas a um cenário organizacional, pois um elevado monitoramento apresenta-se como uma variável ligada a uma melhor eficácia interpessoal (Warech et al. 1998).

Indivíduos que apresentam um baixo-*self*-monitoramento procuram ser eles próprios nas diferentes situações sociais (Gangstad & Snyder, 2000). De forma a determinar como podem ser eles próprios, estes indivíduos utilizam a introspeção focando a sua atenção nos seus pensamentos, crenças e sentimentos. Assim, o seu comportamento é consistente mesmo em diferentes situações sociais ou pelo menos semelhantes, pois são motivados por disposições que não diferem de uma situação para outra (Gangstad & Snyder, 2000).

Para nosso conhecimento, ainda não existem muitos estudos que relacionem este conceito com os estilos de gestão de conflitos. Destaca-se o estudo de Kaushal e Kwantes (2006) que procurou explorar a influência desta variável nos estilos de gestão de conflito. Estes autores não encontraram relação entre as variáveis sugerindo a aplicação de uma medida maior que a escala de 16 itens de Warech et al. (1998). Por seu lado o estudo de Mehra e Schenkel (2008) refere que os indivíduos que apresentam um elevado *self*-monitoramento tendem a experienciar um maior papel de conflito.

Nós propomos que indivíduos que pontuam alto na escala são mais prováveis de se adaptarem de acordo com a situação, agindo de acordo com as necessidades dos outros de forma a manter uma boa imagem. Desta forma, um elevado *self*-monitoramento é mais provável de utilizar o estilo Integração e Compromisso para a gestão do conflito. Enquanto indivíduos que pontuam baixo são mais prováveis de se manterem estáveis nas situações, demonstrando uma menor preocupação pelas necessidades dos outros e mais frequentemente resolver o conflito através dos estilos Dominação e Evitamento (Kaushal & Kwantes, 2006).

#### **1.4 *Self- construal***

O *self-construal* é definido como a conceção que o indivíduo tem de si próprio ou autoimagem e prevê um atributo composto pelo *self*-interdependente e pelo *self*-independente (Markus & Kitayama, 1991). Baseia-se na forma como a cultura, ao nível da comunicação com outros de outra cultura, das normas culturais, dos valores e da perceção que o indivíduo tem de si, influencia o seu comportamento (Oetzel & Bolton-Oetzel, 1997).

Colocando a tónica no *self*-interdependente, este mede a tendência para pensarmos em nós mesmo em termos das nossas relações com os outros. O princípio

base deste conceito prende-se com a premissa de que um indivíduo está conectado a outro, de forma a que o seu *self* seja definido, pelo menos em parte, em termos que remetem para a pertença a um determinado grupo, para as relações existentes dentro desse grupo, bem como para os papéis sociais a desempenhar (Cross, Bacon, & Morris, 2000).

Para manter e aumentar esta visão interdependente do *self*, os indivíduos tendem a pensar e a comportar-se de formas que enfatizam a sua conexão com os outros e que fortalecem as relações existentes (Cross, Bacon, & Morris, 2000), portanto a percepção que nós temos do nosso *self* é dependente da relação que temos com os outros. Ao estar relacionado com as interações com os outros (Oetzel, 1998, Oetzel et al, 2001) os indivíduos com um *self*-interdependente acreditam que as suas relações interpessoais são mais importantes do que colocar o foco no *self* individual. Procura-se criar relações harmoniosas através da adaptação ao outro e em ajudar o outro, de acordo com regras sociais e de cooperação (Oetzel & Bolton-Oetzel, 1997).

A revisão de literatura demonstra como esta variável pessoal está relacionada com a inteligência cultural e com os estilos de gestão de conflito.

Cross, Bacon, e Morris (2000) referem que indivíduos que apresentam um elevado *self*-interdependente caracterizam as suas relações importantes como mais próximas do que indivíduos que apresentam um baixo *self*-interdependente e, são mais prováveis de ter em consideração as necessidades e desejos dos outros na tomada de decisão. Oetzel et al. (2001), investigaram a relação entre os estilos de gestão de conflito e o *self-construal*, apontando que o *self*-interdependente está relacionado com o estilo Evitamento e Integração. Outros estudos, como o de Ting-Toomey et al. (2000) verificaram que o *self*-interdependente também estava relacionado com o estilo Acomodação.



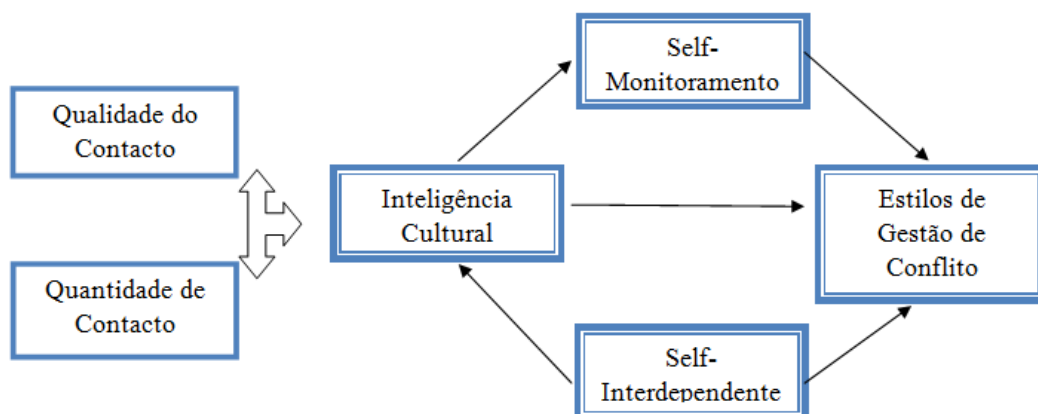
Por outro lado, estudos mais recentes como o de Fuschbreger (2008) não encontraram uma relação significativa entre o *self*-interdependente e os estilos de gestão de conflito, realçando a complexidade de criar uma escala que funcione em todos os indivíduos e que seja aceite em todas as situações.

## **2. Estudo Empírico**

Atendendo ao estado da arte, a teoria da inteligência cultural, do *self*-construal e do *self*-monitoramento parece constituir uma base teórica sólida para predizer os estilos de gestão de conflito de um indivíduo.

O estudo tem como objetivo testar um modelo que explora a forma como a inteligência cultural, o *self*-monitoramento e o *self*-construal se relacionam como variáveis preditoras nos estilos de resolução de conflitos. O modelo proposto sugere que elevados níveis de inteligência cultural mediados por um elevado *self*-interdependente e *self*-monitoramento afeta positivamente e prediz a tendência que um indivíduo possui para utilizar estilos de gestão de conflito adequados ao *background* cultural daqueles envolvidos no conflito. Por outro lado, pretende-se explorar de que forma a qualidade e a quantidade da exposição a outras culturas irá afetar a inteligência cultural.

O seguinte diagrama abaixo (Figura1) representa todas as medidas utilizadas no estudo.



**Figura 1:** Diagrama explicativo com todas as medidas utilizadas para a realização do estudo

## **4. Método**

### **4.1 Participantes:**

Trezentas e noventa e nove pessoas (62.9% feminino e 30.8% masculinos) de várias regiões do país (22.3%% Alentejo e Algarve, 23.5% Beiras, Estremadura, Ribatejo e 8.2% estrangeiros- língua materna portuguesa) participaram neste estudo. A idade média dos participantes foi de 26.4 anos, variando entre um mínimo de 18 e máximo de 59 anos. Na maioria são solteiros (80.2%) e, relativamente às habilitações literárias, os participantes são maioritariamente licenciados (46.9%). No que diz respeito ao grau de contacto, 36.6% convive frequentemente com outras culturas, 17% refere que é muito frequentemente e 10.3% refere que convive todo o dia com outras culturas. Sendo que, destes participantes que convivem desde frequente a todo o dia com outras nacionalidades, 15.3% refere que o tipo de contacto é com “Amigos e Familiares”, 32.9% contacta com “Amigos, Familiares, Colegas e Vizinhos” e 36.9%

convive com “Amigos, Familiares, Vizinhos, Colegas, Clientes, Colegas de trabalho e Chefias”.

## **4.2 Procedimento:**

**4.2.1 Recolha dos Dados:** Os dados foram recolhidos por via indireta, portanto os participantes preencheram o questionário em formato *online*. Os questionários continham uma folha de rosto com o consentimento informado, garantindo a confidencialidade e anonimato dos dados, e informações para o seu preenchimento (*vide* Anexo I). O questionário permaneceu disponível durante um período de 4 meses.

**4.2.2 Análise dos dados:** Os dados foram processados com recurso aos programas SPSS e AMOS (v.20) e a significância foi assumida ao nível de 0.05.

Para analisar os valores descritivos das variáveis e a análise das regressões hierárquicas recorremos ao programa SPSS. A análise fatorial confirmatória foi realizada através do programa AMOS com o objetivo de avaliar o ajuste do modelo e verificar se este era consistente com os dados. Consideraram-se os indicadores de ajuste propostos por Brown (2006) pois trata-se de índices popularizados em estudos aplicados.

A literatura em geral, propõe que existem três categorias de indicadores: a) indicadores de ajuste absoluto, b) indicadores de ajuste parcimoniosos e c) indicadores de ajuste comparativo ou incrementais.

O indicador absoluto *Maximum Likelihood Estimation Chi-Square /Degrees of Freedom* (CMIN/df) corresponde à probabilidade de ajustamento dos dados ao modelo teórico e quanto maior este valor, mais fraco será o modelo (valores entre 2 e 3 indicam um modelo teórico adequado) (Albright & Park, 2009). O *Standardized Root Mean*

*Square Residual* (SRMR) baseia-se nas diferenças entre as covariâncias preditivas e observadas, considerando que quanto mais próximos de zero forem os resíduos melhor será o ajuste do modelo (até 0.08 indica um bom ajuste). A raiz quadrada da matriz dos erros dividida pelos graus de liberdade (*Root-Mean Square Residual*), assume que quanto menor for RMR melhor será o ajuste do modelo, sendo um ajustamento perfeito quando RMR é igual a zero (Brown, 2006). O valor *GFI* (*Goodness of Fit*) explica a proporção de variância-covariância dos dados. Os valores variam entre 0 e 1, considerando-se um ajuste satisfatório quando os índices são superiores a 0.90 (Brown, 2006).

Quanto aos indicadores parcimoniosos, o RMSEA (*Root-Mean Square Error of Approximation*) caracteriza-se por reproduzir as covariâncias populacionais. Quando os valores são elevados é indicador de um modelo não ajustado; valores próximos de 0.06 ou menores indicam um ajuste razoável do modelo (Brown, 2006).

Nos indicadores de ajuste comparativo ou incrementais, encontra-se o *Comparative Fit Index* (CFI) que mede uma melhoria relativa do modelo do investigador em relação a um modelo padrão. Pode variar entre 0 e 1, considerando-se que quanto mais próximo de 1 melhor o ajustamento (León, 2011).

### **4.3 Instrumentos**

Este questionário foi elaborado na Plataforma do Google Drive e foi composto por cinco instrumentos nomeadamente, um questionário demográfico, a Escala de Inteligência Cultural, a Escala de *Self*-Interdependente, a Escala de *Self*-Monitoramento e Escala de Gestão de Conflitos.

### Questionário Demográfico:

O questionário de 9 questões foi utilizado para determinar a idade de cada participante, género, habilitações literárias, naturalidade, situação profissional e estado civil.

### Nível de Contacto:

Mediu-se tanto a quantidade como a qualidade de contacto. À semelhança do estudo de Crowne (2008) e de Sousa et al. (2014) pediu-se aos participantes para indicarem que experiências culturais possuíam (e.g. férias em outro país, estudar em outro país, entre outros), qual a frequência com que conviviam com outras nacionalidades e, se fosse o caso, com quem conviviam.

Em termos de quantidade de contacto questionou-se “Com que frequência convive com outras nacionalidades?”, considerando-se a escala crescente de: 1- Nada Frequente a 5- Todo o dia. Quanto à qualidade do contacto, foi construída uma escala tendo em conta o tipo de relação cultural dos indivíduos, i.e., os participantes deveriam indicar com quem mantinham contacto com pessoas de outras nacionalidades, considerando as seguintes opções:

1- Amigos; 2- Colegas; 3- Familiares; 4- Vizinhos; 5- Colegas de trabalho; 6- Chefias; 7- Clientes; 8- Não se aplica

Com base nesta questão a qualidade de contacto foi operacionalizada numa escala crescente de grau de contacto: 1) *Colegas e Vizinhos* (Indivíduos que possuem contacto com outras nacionalidades mas sem elevado grau de relação afetiva); 2) *Trabalho* (indivíduos que mantêm contacto com pessoas de outras nacionalidades apenas a nível profissional, nomeadamente colegas de trabalho, chefias e clientes); 3)

*Pessoal* (indivíduos que mantêm contacto com pessoas de outras nacionalidades apenas a nível pessoal e com elevado grau de relação afetiva); 4) *Colegas, Vizinhos e Trabalho*; 5) *Amigos, Familiares, Colegas e Vizinhos*; 6) *Contacto com todos*; 7) *Não tem contacto* (indivíduos que não têm qualquer tipo de contacto com pessoas de outras nacionalidades).

### Inteligência Cultural

Recorreu-se à escala de IC de Dyne, Ang e Koh (2005) - *The Cultural Intelligence Scale*, adaptada para a população portuguesa por Sousa, Gonçalves, Reis e Santos (2015) (*vide* Anexo II). Obteve-se níveis de alfa de Cronbach próximos do estudo adaptado, nomeadamente um alfa de .909

Esta escala é constituída por 20 itens cotados numa escala crescente de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). As quatro dimensões da escala apresentaram bons níveis de consistência interna, variando o alfa entre .833 e .867. A dimensão MetaCognitiva (e.g. Item 1: “Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas”), apresentou um alfa de .833; a dimensão Cognitiva (e.g. Item 5: Conheço os sistemas legal e económico de outras culturas), apresentou um alfa de .867; a dimensão Motivacional (e.g. Item 11: Gosto de interagir com pessoas de outras culturas), revelou um alfa de .853; e, por fim, a dimensão Comportamental (e.g. Item 18; Vario o ritmo do meu discurso quando uma interação cultural o exige), demonstrou um alfa de .840.

### Self-monitoramento

A medida em que os participantes são sensíveis a pistas situacionais foi realizada através da escala *Self-Monitoring Scale* (SMS) desenvolvida por Snyder e Gangestad (1986) e traduzida e testada para a população portuguesa no presente estudo (*vide* Anexo II).

Pediu-se aos participantes que avaliassem o grau em que consideravam as afirmações como verdadeiras ou não relativamente ao seu comportamento. Utilizou-se uma escala tipo Likert de 1 (Nada Verdadeiro) a 7 (Totalmente Verdadeiro). Em termos de confiabilidade, a escala apresentou uma consistência interna de .552.

### Self-construal

O grau em que o indivíduo inclui as suas relações íntimas no seu autoconceito foi medido através da versão adaptada para a população portuguesa desenvolvida por Gonçalves, Gomes, Hipólito, Teixeira, Santos e Orgambidez-Ramos (2014) (*vide* Anexo II). Esta escala encontra-se em processo de tradução e apresenta uma consistência interna de .841. Este valor é semelhante ao instrumento original *The Relational- Interdependent Self-Construal Scale* (RISC) desenvolvida por Cross, Bacon, e Morris (2000), que apresenta um alfa que varia entre .85 e .90.

O instrumento é constituído por 11 itens; dois dos quais são itens invertidos (Items 8 e 9). Pediu-se aos participantes que avaliassem em que medida concordavam ou discordavam com afirmações relacionadas com as suas relações íntimas, utilizando-se uma escala tipo-Likert, com variação de 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente).

A definição de “pessoa íntima” foi fornecida como diretriz no questionário. Baseado na definição de Gonçalves, Gomes, Hipólito, Teixeira, Santos e Orgambidez-

Ramos (2014), "pessoa íntima" é definida como a pessoa que faz parte das relações afetivas do indivíduo, com quem tem uma forte ligação. Dito de outra forma, é a pessoa com quem temos uma relação forte, não obrigatoriamente amorosa. Inclui amorosa, amigos íntimos, família, etc (*vide* Anexo II).

### Estilo de Gestão de Conflito

De forma a medir os estilos de gestão de conflito os participantes responderam ao instrumento desenvolvido por Simões (2008) baseado nos pressupostos do modelo contingencial de Rahim (1983), demonstrando uma alfa de Cronbach de .799 (*vide* Anexo II). Pediu-se aos participantes que indicassem em que medida cada uma das afirmações caracteriza a sua maneira de encarar o conflito. Tendo em conta a forma como realmente costuma agir e não o modo como pensa que deveria agir.

Este instrumento é constituído por 30 itens operacionalizados numa escala crescente de 1 (Raramente) a 7 (Habitualmente). As 5 dimensões da escala apresentaram bons níveis de consistência interna, variando o alfa entre .660 e .731. A dimensão Dominação (e.g. Item 7: "Prefiro ganhar do que concordar com compromisso"), apresentou um alfa de .714; a dimensão Evitamento (e.g Item 2: "Prefiro evitar a pessoa até que o problema se resolva por si"), demonstrou um alfa de .731; a dimensão Compromisso (e.g Item 30: "Se ambos cedermos um pouco, teremos facilmente uma solução"), revelou um alfa de .660; a dimensão Acomodação (e.g Item 25: "Concordo imediatamente antes que haja discussão"), apresentou um alfa de .695; por último, a dimensão Integração (e.g Item 12: "Procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário"), demonstrou um alfa de .729.



## 5. Apresentação e Análise dos Resultados

### 5.1 Análise Descritiva das escalas

A tabela 1 mostra os valores descritivos (media e desvio padrão) para cada variável disposicional do modelo. Relativamente à inteligência cultural, a dimensão Cognitiva apresenta menor média ( $M = 3.97$ ;  $DP = 1.06$ ) e a dimensão Meta-Cognitiva apresenta maior média ( $M = 5.20$ ;  $DP = 1.02$ ).

**Tabela 1**

**Análise descritiva das variáveis Inteligência Cultural, Dimensões da Inteligência Cultural, *Self*-Monitoramento e *Self*-Interdependente**

		MD	SD
IC Geral		4.74	.826
IC	Meta-Cognitiva	5.20	1.029
	Cognitiva	3.97	1.068
	Motivacional	5.12	1.106
	Comportamental	4.92	1.10
	SM	3.92	.607
	SI	5.28	.746

**Abreviaturas:** Inteligência Cultural (IC); *Self*-Monitoramento (SM); *Self*-Interdependente (SI);

Estes resultados sugerem que, apesar de os indivíduos não considerarem que possuem um conhecimento específico acerca das normas, hábitos e convenções em novos contextos culturais, procuram possuir uma maior consciência quando interagem com indivíduos de outra cultura.

Quanto à escala *self*-monitoramento e *self*-interdependente, obteve-se  $M = 3.92$ ;  $DP = .60$  e  $M = 5.28$ ;  $DP = .74$ , respetivamente (Tabela 1).

A média do *self*-interdependente sugere que os indivíduos consideram o seu *self* como e, pelo menos em parte, pertencente a um determinado grupo. Por outro lado, em termos de preocupação para comportar-se de forma apropriada, da sensibilidade às pistas do ambiente e em adaptar o comportamento de acordo com o ambiente, apura-se que a média do *self*-monitoramento situa-se nos valores centrais da escala.

A tabela 2 mostra os valores descritivos (media e desvio padrão) para cada dimensão da escala de estilo gestão de conflito, verificando-se que o estilo Integração apresentou a maior média  $M = 4.83$ ;  $DP = .966$  e o estilo Acomodação a menor média  $M = 3.13$ ;  $DP = .936$ .

**Tabela 2**

**Análise descritiva da variável Dimensões do Estilo de Gestão de Conflito**

		MD	SD
GC	Acomodação	3.13	.936
	Evitamento	3.21	1.09
	Compromisso	4.07	.814
	Integração	4.83	.966
	Dominação	3.74	1.01

**Abreviaturas:** Estilo de Gestão de Conflito (GC)

## 5.2 Análises de Regressão Hierárquica

Análises de regressão hierárquica foram utilizadas para verificar o modelo. Esta abordagem providencia o melhor método para explorar quais os efeitos que a quantidade de contacto, qualidade do contacto e *self*-interdependente apresentam na inteligência cultural, e qual o efeito das três medidas disposicionais- inteligência cultural, *self*-monitoramento e *self*-interdependente- nos estilos de gestão de conflito.

Num primeiro momento, as variáveis quantidade e qualidade do contacto foram introduzidas em bloco, utilizando o método *enter*, para verificar o poder explicativo da inteligência cultural. Estas variáveis preditoras apenas explicam 0.8% da variância da variável dependente ( $R^2 = 0.086$ ), apresentando um contributo estatisticamente significativo [ $F(2,398) = 18.721, p = .000$ ]. O peso explicativo da quantidade de contacto é bastante superior à qualidade do contacto ( $\beta = 0.283, p = .000$  e  $\beta = 0.034, p = .489$ , respetivamente) (Tabela 3).

Ao analisarmos a correlação entre a quantidade e a qualidade do contacto, apurámos que esta também se apresenta como fraca ( $r = .266, p = .000$ ).

**Tabela 3**

**Síntese da regressão hierárquica para prever a Inteligência Cultural**

	$\beta$	$t$	$R^2$
<b>Inteligência Cultural</b>			
Quantidade de Contacto	.213	5.676	.086**
Qualidade do Contacto	.034	.692	

\*\* $p < 0,001$

Por seu lado, ao introduzirmos a variável *self*-interdependente, utilizando o método *stepwise*, o poder de determinação destas variáveis aumenta consideravelmente, sendo que, a quantidade e qualidade de contacto e o *self*-interdependente explicam 15% da variância da inteligência cultural (Tabela 4).

**Tabela 4**

**Síntese de regressão hierárquica para prever a Inteligência Cultural**

	$\beta$	$t$	$R^2$
<b>Inteligência Cultural</b>			
QLC	.051	1.052	.012**
QLC + QC	.275	5.713	.086**
QLC +QC +SI	<b>.259</b>	5.583	<b>.153**</b>

\*\*p< 0,001

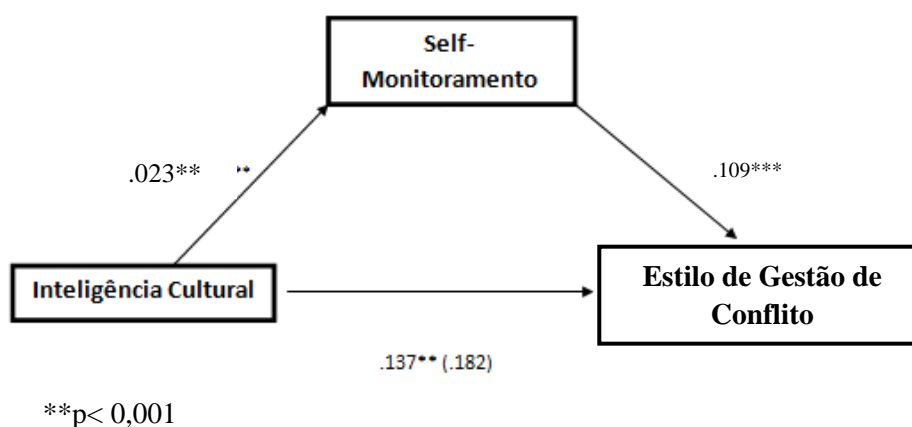
**Abreviaturas:**  $R^2$  = coeficiente de determinação; Qualidade de Contacto (QLC); Quantidade de Contacto (QC); *Self*-Interdependente (SI);

Destaca-se que, apenas ao introduzirmos a variável *self*-interdependente no modelo proposto, o seu poder explicativo aumenta significativamente ( $\Delta R^2 = 14\%$ ).

Num segundo momento, analisámos a relação entre a inteligência cultural e os estilos de gestão de conflito mediados pelo *self*-interdependente e o *self*-monitoramento. Observou-se que, no modelo proposto, o *self*-interdependente apenas se apresenta correlacionado com a inteligência cultural ( $r = .261$ ,  $p = .000$ ), sendo esta correlação fraca. Desta forma, retirámos esta variável da análise de regressão hierárquica.

As duas variáveis disposicionais (IC e SM) explicam 13 % da variância apresentando um contributo significativo [ $F(3.398) = 19.212, p = .000$ ]. Na figura 1 encontram-se os valores de mediação:

**Figura 1-** Inteligência Cultural mediada pelo *Self*-monitoramento para predizer o Estilo de Gestão de Conflito



Denota-se, ainda, que o peso explicativo da inteligência cultural sobre a gestão de conflitos aumenta ligeiramente quando esta se encontra sozinha como variável independente ( $\beta = 0.182, p = .000$ ).

Ao compreendermos como estas variáveis se comportam no modelo proposto, optámos por verificar, primeiramente, qual o contributo da IC sobre o *self*-monitoramento e posteriormente, qual o contributo do *self*-interdependente sobre a IC.

Ao nível do *self*-monitoramento a IC explica apenas 0.2% da variância com um contributo de [ $F(1.398) = 9.235, p = .003$ ] (Tabela 5).

A análise prévia das correlações entre as variáveis indicou que o *self*-interdependente apenas se encontrava correlacionado com a IC. Ao realizarmos uma

regressão linear com estas variáveis observamos que o SI apenas explica 0.7% da inteligência cultural, com um contributo de  $[F(1,398) = 28.968, p = .000]$  (Tabela 5).

**Tabela 5**

**Síntese da regressão hierárquica para prever a Inteligência Cultural e o *Self-Monitoramento***

	B	<i>t</i>	R <sup>2</sup>
<b>Inteligência Cultural</b>			
<i>Self-Interdependente</i>	.262	5.377	.068**
<b><i>Self-Monitoramento</i></b>			
Inteligência Cultural	.151	3.039	.023**

\*\* $p < 0,001$

Em termos dos contributos para os estilos de gestão de conflitos, utilizámos as únicas variáveis que se mostraram correlacionadas e preditivas nesta relação: a inteligência cultural e o *self-monitoramento*.

As quatro dimensões da IC apenas se encontram correlacionadas com o estilo Integração da gestão de conflitos. Sendo que a dimensão Metacognitiva é a única que apresenta uma percentagem de variância considerável deste estilo 11% ( $R^2 = .113$ ) apresentando um contributo significativo  $[F(1,398) = 50.546, p = .000]$  e um poder explicativo de  $\beta = 0.336, p = .000$ . As restantes dimensões apresentaram regressões muito baixas sobre os cinco estilos de gestão de conflito.

Relativamente ao contributo do *self-monitoramento* ao nível dos estilos de gestão de conflito, este explica 11% da variância apresentando um contributo significativo  $[F(1,398) = 48.435, p = .000]$ . Ao explorarmos qual dos estilos possuía um maior peso explicativo verificámos que a estratégia Dominação e Compromisso

apresentam um peso superior às restantes ( $\beta = 0.280$ ,  $p = .000$  e  $\beta = 0.264$ ,  $p = .000$ , respetivamente). Importa realçar que a estratégia Integração não se apresentou como significativa nesta relação ( $\beta = 0.041$ ,  $p = .412$ ) (Tabela 6).

**Tabela 6**

**Síntese de regressão hierárquica para prever as dimensões do Estilo de Gestão de Conflito**

	$\beta$	$t$	$R^2$
<b><i>Self-Monitoramento</i></b>			
Dominação	.280	5.816	.079**
Evitamento	.224	4.579	.050**
Compromisso	.264	5.458	.070**
Acomodação	.196	3.991	.039**
Integração	.041	.822	.002

\*\* $p < 0,001$

A seguir analisa-se o poder de determinação da variável de contacto Quantidade e das variáveis disposicionais sobre as estratégias de Gestão de Conflito (Tabela 7).

**Tabela 7**

**Síntese da regressão hierárquica para a predição da variável Estilo de Gestão de Conflitos**

	B	<i>t</i>	R <sup>2</sup>
<b>GC</b>			
QC	.042	-.829	.002
QC+IC	.186	3.592	.033**
QC+IC+SI	.011	.209	.033**
QC+IC+SI+SM	<b>.312</b>	6.521	<b>.128**</b>

\*\*p< 0,001

**Abreviaturas:** R<sup>2</sup> = coeficiente de determinação; Estilo de Gestão de Conflito ( GC); Quantidade de Contacto (QC); Inteligência Cultural (IC); *Self*-Interdependente (SI); *Self*-Monitoramento (SM).

Verifica-se que, apenas ao introduzirmos a variável *self*-monitoramento no modelo proposto, o seu poder explicativo aumenta significativamente (  $\Delta R^2 = 10\%$ ).

Em termos de ajuste do modelo, os resultados mostraram um CMIN/DF de 9.152, não indicando um ajustamento adequado do modelo à amostra (Byrne, 2001). Os restantes indicadores utilizados mostram um ajustamento adequado na medida em que os valores CFI = .864 e GFI =.985 apresentam valores próximos de 1 e, os valores RMR = .032 e SRMR= .064 encontram-se próximos de 0. O valor de RMSEA é de .143 pelo que não constitui um bom indicador de ajustamento ( Brown, 2006).



## 6 Discussão

Este estudo pretendeu testar um modelo que sugere que elevados níveis de inteligência cultural mediados por um elevado *self*-interdependente e *self*-monitoramento afeta positivamente e prediz a tendência que um indivíduo possui para utilizar estilos de gestão de conflito adequados ao *background* cultural daqueles envolvidos no conflito. Procurou-se, ainda, compreender de que forma a quantidade e a qualidade de contacto multicultural afetam a Inteligência Cultural.

Sabe-se que a IC é uma medida disposicional que não é inata nem imutável ao indivíduo, pelo contrário, pode ser desenvolvida e melhorada consoante a experiência multicultural que o indivíduo possui, sendo este o fator base que permite o seu desenvolvimento. Nós procurámos compreender se a quantidade de contacto multicultural, ou seja, se a frequência com que o indivíduo convive com pessoas de outra cultura e, a qualidade do contacto, se convivia com pessoas com quem mantinha uma relação próxima, prediziam a Inteligência Cultural. Os resultados demonstram que o poder explicativo destas variáveis é muito baixo e que apenas a quantidade de contacto apresenta um peso relevante para elevados níveis de IC.

Contudo, ao adicionarmos o *Self*-interdependente a esta equação observámos que esta variável apresenta um poder explicativo da IC superior, comparativamente às variáveis de contacto. Estes resultados são bastante interessantes pois sugerem que, não são apenas os aspetos ambientais e de contacto com a multiculturalidade que influenciam a inteligência cultural mas também, aspetos individuais.

Sendo o *self*-interdependente um conceito que está relacionado com a identidade nacional em termos da ênfase que um indivíduo coloca na lealdade intragrupo (Fernandes, Páes, & Gonzáles, 2005), conclui-se que, não basta um indivíduo contactar diariamente com outras culturas e ter uma relação afetiva ou próxima com outros de um

*background* cultural diferente se não considerar essa relação como importante para a definição do seu *self*.

Em termos das medidas disposicionais utilizadas para prever os estilos de gestão de conflito observámos que, a inteligência cultural por si só apresenta-se como uma preditora razoável dos estilos de gestão de conflito. Quando mediada pelo *self*-monitoramento o seu poder explicativo diminui ligeiramente. Contudo, destaca-se que a única dimensão da IC que apresenta um poder determinante nos estilos de gestão de conflito é a dimensão Metacognitiva. Esta dimensão prediz razoavelmente o estilo Integração. Os resultados apontam para a importância, em relações interpessoais, da existência de motivos cooperativos em indivíduos que apresentam elevados níveis de inteligência, uma vez que o *outcome* em situação de conflito será mais satisfatório para as duas partes (Imai & Gelfand, 2010). Portanto, se os indivíduos apresentam uma maior consciência do *background* cultural do outro aquando das interações sociais e se comportam de formas que enfatizam a sua conexão com os outros então, em situação de conflito, então eles optam por estratégias que beneficie não só a si mesmo como o outro e, mais importante talvez, fortalecendo e mantendo ao mesmo tempo a sua relação com esse indivíduo.

O *self*-monitoramento demonstrou-se como sendo preditor dos estilos de gestão de conflitos, destacando-se que apresenta um poder superior na dimensão Dominação. Sendo o *self*-monitoramento uma medida que tem sido muito utilizada em locais de trabalho, pois existe uma relação estatística entre o *self*-monitoramento e a gestão de conflitos, a relação teórica entre estas variáveis continua a não ser muito clara. A seleção de indivíduos que apresentam um elevado *self*-monitoramento tem sido escolha preferencial em locais de trabalho (Day & Schleicher, 2006). O nosso estudo vai ao encontro do estudo de Mehra e Schenkel (2008) e sugere que também podem existir

algumas desvantagens em ser um camaleão social: indivíduos com um elevado *self*-monitoramento utilizam um estilo mais agressivo de gestão de conflito do que os que apresentam um baixo *self*-monitoramento.

Outros estudos que exploraram esta relação demonstraram por um lado que, estes camaleões são melhores a lidar com problemas interpessoais e mais prováveis de utilizar estratégias de Colaboração e Compromisso (Wareck et al, 1998) e por outro, encontrámos estudos que não encontraram qualquer relação com os cinco estilos de gestão de conflito (Kaushal & Kwantes, 2006).

Ora se, se considera que um indivíduo com elevado *self*-monitoramento apresenta uma capacidade especial para se focar nas emoções dos outros, seria de esperar que estratégias integrativas sobressaíssem.

De seguida, apresentamos as conclusões teóricas e práticas deste estudo.

## **7 Conclusões Teóricas e Práticas**

Este estudo fornece várias contribuições para diferentes aspetos da literatura. Primeiro, a nossa pesquisa expande o conhecimento acerca de como diferentes medidas disposicionais se relacionam para a predição da gestão de conflito e, é um dos primeiros estudos a perguntar diretamente o que tem mais peso para a predição da inteligência cultural, a quantidade de contacto ou a qualidade de contacto.

Nós argumentámos que não só a quantidade de contacto multicultural era importante para aumentar os níveis de IC como também a qualidade desse contacto. Portanto, não seria apenas fundamental que um indivíduo contactasse frequentemente e em situações reais com outra cultural, como o tipo de relação seria importante - quanto mais próxima maior a qualidade da relação. Este tipo de qualidade estudada por nós não

apresentou qualquer efeito na inteligência cultural. Realça-se que, apesar de não termos encontrado qualquer relação, não significa que a qualidade de contacto não seja importante. Wood e Peters (2013) referem que, através de visitas de curta duração a outro país, as interações com representantes do país visitado, promovem o desenvolvimento do conhecimento do indivíduo, através de comparações entre o país de origem e o país visitado e, permitem verificar suposições prévias através da reflexividade. Além disso, estas visitas permitem desenvolver a motivação e envolvimento necessário em interações culturais futuras. Assim, a qualidade de contacto é uma variável que deve continuar a ser explorada.

Na mesma linha de raciocínio, a importância que o *self*-interdependente apresenta na relação com a inteligência cultural foi interessante, uma vez que esta medida de personalidade apresenta mais peso na formação da IC do que propriamente a quantidade e a qualidade de contacto. Deduz-se que, não é por indivíduo conviver frequentemente e ter uma relação afetiva próxima com outro de outra cultura que a sua inteligência cultural se irá desenvolver significativamente, é necessário que o indivíduo considere essa relação como importante e significativa para a formação da sua identidade. Portanto, sugere-se que nos processos de seleção de funcionários um gestor explore não só as experiências multiculturais que o indivíduo viveu e se criou relações próximas com o outro, como também perceber se ele considerou essas experiências como significativas e modificadoras do seu comportamento.

Por outro lado, o estudo também contribui para a literatura das diferenças individuais e da gestão de conflitos, demonstrando que algumas diferenças individuais encontradas que predizem os estilos de gestão de conflitos podem originar uma certa ambiguidade na compreensão do comportamento que um indivíduo poderá adotar em situação de conflito. O *self*-monitoramento apresentou-se como uma medida

disposicional controversa relativamente aos estilos de gestão de conflito. Por um lado, apresenta-se como um importante preditor da gestão de conflitos, por outro apresenta um maior peso na escolha do estilo Dominação em situação de conflito. Se um indivíduo apresenta uma maior capacidade para perceber o seu meio ambiente e daí retirar pistas que lhe conferem a capacidade de agir de acordo com o contexto seria de esperar que, em situações de multiculturalidade, estes indivíduos se apresentassem como mais sensíveis e hábeis na gestão de estes aspetos.

Assim, uma empresa que procure funcionários que apresentem elevados níveis de inteligência cultural e que sejam hábeis a decifrar pistas do contexto em que se encontram de forma a adaptarem-se mais rápida e eficazmente, ou seja, que apresentem elevados níveis de *self*-monitoramento, podem não obter o resultado integrativo pretendido. Se por um lado, um indivíduo culturalmente inteligente opta por estratégias integrativas, por outro ao apresentar um elevado *self*-monitoramento encontra-se por vezes em cargos que levam a que este experiencie mais situações de conflito, utilizando desta forma o estilo Dominação (Mehra & Schenkel, 2008).

Queremos ainda realçar que, a recolha dos dados foi realizada por via *online*, o que nos possibilitou chegar a um público mais diversificado mas, por outro lado, não conseguimos ter um controlo interno do preenchimento dos questionários. Além disso, utilizámos medidas de autopreenchimento das variáveis em questão que apesar de estarem validadas, apresentam limitações quanto ao autopreenchimento. Investigações futuras poderiam utilizar métodos mais objetivos (e.g avaliação por pares, observações diretas) que providencie uma análise convergente ao nosso estudo.

Em termos do instrumento que mede a gestão de conflitos, sugerimos que uma próxima análise utilize a escala desenvolvida por Hammer (2005) a- a *Intercultural Conflict Style* (ICS) que mede o nível individual (o estilo que o indivíduo possui nos

estilos de gestão de conflito) e permite a comparação com grupos de culturas (o nível de agregação de estilo de conflito). Além disso, sugerimos que um próximo estudo utilize uma escala de *self*-monitoramento que apresente uma maior consistência interna.

No geral, destaca-se que o modelo proposto apresenta aspetos curiosos relativo ao peso que estas medidas de personalidade apresentam nos estilos de gestão de conflito. Se por um lado, o *self*-interdependente apresenta uma maior influência na inteligência cultural em vez da quantidade e qualidade do contacto, por outro, o *self*-monitoramento apresenta um peso significativo na dimensão de estilos de conflito Dominação.

## 8 Referências Bibliográficas

- Albright, J.J & Park, H.H. (2009). Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS. Indiana University: The University Information Technology Services (UITIS) Center for Statistical and Mathematical Computing.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Yee Ng, K., Templer, K.J., Tay, C & Chandrasekar, N. (2007). Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3 (3), 335-371. doi: 10.1111/j.1740-8784.2007.00082.x
- Araújo, M. & Pereira, A.M. (2004). *Interculturalidade e Políticas Educativas em Portugal: Reflexões à luz de uma versão pluralista de justiça social*. Acedido a 9 de Junho, 2014, de Estudo Geral- Repositório Digital da Universidade de Coimbra <https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/11066/1/Interculturalidade%20e%20pol%C3%ADticas%20educativas%20em%20Portugal.pdf>
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Houston, Texas: Gulf Publishing Co.
- Brislin, R., Worthley, R., & MacNab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. *Group & Organization Management*, 31(1), 40-55.
- Brown, T.A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. Acedido a 1 de Setembro, 2014, em [www.google.pt/books](http://www.google.pt/books)
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS, Basic Concepts, Applications, and Programming*. Acedido a 1 de Setembro, 2014, em [www.google.pt/books](http://www.google.pt/books)
- Claudino, A. (2012). *Relação entre a Assertividade e os Estilos de gestão de Conflito: Estudo exploratório numa Amostra de Professores*. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Educação. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal.
- Cross, S., Bacon, P., & Morris, M. (2000). The relational-interdependence self-construal and relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78 (4), 791-808. doi: 10.1037//0022-3514.78.4.791
- Crowne, K. A. (2008). What Leads to Cultural Intelligence?. *Business Horizons*, 51, 391-399. doi:10.1016/j.bushor.2008.03.010
- Day, V. D. & Schleicher, J. D. (2006). Self-monitoring at work: A motive based perspective. *Journal of Personality*, 74 (3). doi: 10.1111/j.1467-6494.2006.00389.x
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford. University Press. Acedido a 2 de Setembro, 2014, em [www.google.pt/books](http://www.google.pt/books)
- Fernández, I., Páez, D., & González, J.L. (2005). Independent and interdependent self-construals and social cultural factors in 29 nations. *Revue Internationale de Social Psychologie*, 18 (1), 35-64. doi: 10.231-G56/98; 10.231-136-45-2001
- Freitas, M. E. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15 (45), 79-89

- Fuchsbreger, A. (2008). Using *self*-construal to promote intercultural harmony in the workplace. *Communication Studies Undergraduate Publications and Presentations*. Paper 54.
- Gainey, R.I. (2012). *Self-Monitoring and Partner Knowledge Structures*. Dissertação de Mestrado. University of North Florida, Estados Unidos da América.
- Gangestad, W.S. & Snyder, M. (2000). *Self-monitoring: Appraisal and reappraisal. Psychological Bulletin*, 126 (4), 530-555. doi:10.1037//0033-2909.126.4.530
- Gonçalves, G., Gomes, A., Hipólito, C., Santos, J. & Orgambidez-Ramos, A. (2014). Adaptação da escala RISC: The relational-interdependent *self*-construal para a população portuguesa. In Press
- Gendrin, M.D. (2010). Relational Interdependente Self-Construal, Imagined Interaction, and Conversational Constrains among Vietnamese Americans. *Intercultural Communication Studies XIX*, 1, 10-28
- Hammer, R.M. (2005). The intercultural conflict style inventory: A conceptual Framework and measure of intercultural conflict resolution approaches. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 675–695. doi: 10.1016/j.ijintrel.2005.08.010
- Holt, J. (2000). *Impact of gender, organizational role, and multicultural status on conflict resolution style preference*. Teses de Doutorado. Universidade de Minnesota, Estados Unidos da América
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 15-41.
- Imai, L., & Gelfand, J. M. (2010). The culturally inteligente negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 83-98. doi: 10.1016/j.obhdp.2010.02.001
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2014). *Censos 2011*. Acedido a 5 de Maio, 2014, em [http://www.ine.pt/prodserv/Censos/index\\_censos.htm](http://www.ine.pt/prodserv/Censos/index_censos.htm)
- Janssens, M., & Brett, J. (2006). Cultural intelligence in global team: A fusion model of collaboration. *Group Organization Management*, 31(1), 124-153.
- Kaushal, R. & Kwantes, T. C. (2006). The Role of Culture in Choice of Conflict Management Strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 579-603. doi: 10.1016/j.ijintrel.2006.01.001
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. 16ª Edição. Cambridge University Press. Traduzido por: Miguel Espíndola e Carlos Alfaro
- León, D. (2011). *Análise fatorial confirmatória através dos softwares R e Mplus*. Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Estatística. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Lenox, D. R. & Wolfe, N. R. (1984). Revision of the *self*-monitoring scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (6), 1349-1364
- Markus, R. H. & Kitayama, S. (1991). Culture and *self*: Implication for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98, 224-253.
- Martins, G. & Garcia, A. (2011). Conflito interpessoal entre brasileiros e entre brasileiros e estrangeiros e, empresas multinacionais de Manaus, AM- *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 14 (2), 179-194.
- Mehra, A. & Schenkel, T.M. (2008). The price chameleons pay: *self*-monitoring, boundary spanning and role conflict in the workplace. *British Journal of Management*, 19(2), 138-144.



- Neves, J. G., Garrido, M. & Simões. E. (2008). Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática. 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo. *In* Simões (2008). Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais: teoria e prática. 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo
- Ng,K.Y., Van Dyne,L., & Ang, S., (2012). Cultural Intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. *Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in the Workplace*. 29-58
- Oetzel,G. J. & Bolton-Oetzel, K. (1997). Exploring the relationship between self-construal and dimensions of group effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 11, 289-315.
- Oetzel,G. J. (2001). Self-construals, communication processes, and group outcomes in homogeneous and heterogeneous groups. *Small Group Research*, 32 (1), 19-54.doi: 10.1177/104649640103200102
- Oetzel, J. G., Ting-Toomey, S., Masumoto, T., Yokochi, Y., Pan, X., Takai, J., & Wilcox, R. (2001). Face and facework in conflict: A cross-cultural comparison of China, Germany, Japan, and the United States. *Communication Monographs*, 68, 235-258.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R. & Cardoso, C.C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 6ª Edição. Lisboa: Editora RH.
- Rahim, A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*,44(3c), 1323-1344.
- Rahim, M.A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 368-373.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235.
- Rahim, M. A., et al. (2002).A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 302-326.
- Ramirez, A. (2010). Impact of cultural intelligence level on conflict resolution ability: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journey*, 3,42-56.
- Resende, J.M., & Vieira, M.M. (2000). As cores da escola: Conceções de justiça nos discursos sobre a multiculturalidade na escola portuguesa. *IV Congresso Português de Sociologia*.
- Rucker, L.M. & Gendrin,M. D. (2007). Self-Construal, interpersonal communication satisfaction, and communication style: Engendering differences. *Human Communication*, 10, 437-450.
- Santos, M.(2005). *Administração multicultural: Políticas de recursos humanos e a diversidade racial*. Monografia não publicada. Universidade de Salvador, Brasil.
- Shannon, L., & Begley, T. (2008). Antecedents of the four-factor model of cultural intelligence.*Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. Acedido a 10 de Setembro,2014, em [www.google.com/books](http://www.google.com/books).
- Shokef, E., & Erez, M. (2008). Cultural intelligence and global identity in multicultural teams. *Handbook of cultural intelligence:Theory, measurement, and applications*. Acedido a 10 de Setembro, 2014, em [www.google.com/books](http://www.google.com/books).
- Sousa, C., Goncalves, G., Reis, M. & Santos, J. (2014). Adaptação da escala de inteligência cultural de Dyne, Ang e Koh (2008) para a população portuguesa. *In press*

- Sousa, C., Gonçalves, G., Santos, J., & Orgambidez-Ramos, A. (2014). Multiculturalism, Conditions a Good Cultural Integration: Multiculturality, Personality and Cultural Intelligence. *Sociologia, Problemas e Práticas*. In Press
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Behavior*, 30 (4), 526-537.
- Snyder, M. & Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (1), 125-139
- Stenberg, R.J., & Detterman, D.K. (1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*. Norwood, NJ: Ablex.
- Ting-Toomey, S. (1994). Managing intercultural conflicts effectively. *Intercultural communication: A Reader*. 7ª Edição: L. Samovar & R. Porter
- Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N.A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 31 (1), 154-173. Doi: 10.1177/1059601105275293
- Triandis, H.C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group & Organization Management*, 31 (1), 20-26. Doi: 10.1177/1059601105275253
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. McGraw-Hill Book Company
- Thomas, W. K. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and updates. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274.
- Thomas, D. C., et al. (2008). Cultural intelligence domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143. doi: 10.1177/1470595808091787
- Van Dyne, L., Ang, S. & Koh, C. (2008) Development and validation of the CQS. *Handbook of Cultural Intelligence. Theory, measurement and applications*, 16-38. Acedido a 11 de Setembro, 2014, em [www.google.pt/books](http://www.google.pt/books)
- Von Glinow, M., Shapiro, D. & Brett, J. (2004). Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in Multicultural Teams. *Academy of Management Review*, 39(4), 578-592.
- Walsh, S. L., Gregory, E., Lake, Y., & Gunawardena, C. N. (2003). Self-construal, facework, and conflict styles among cultures in online learning environments. *Educational Technology Research and Development*, 51(4), 113-121.
- Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock*. Acedido a 10 de Setembro, 2014, em [www.google.com/books](http://www.google.com/books).
- Ward, C., Wilson, J. & Fischer, R. (2011). Assessing the predictive validity of cultural intelligence over time. *Personality and Individual Differences* 51, 138-12
- Warech, M. A., et al. (1998). Self-monitoring and 360-degree ratings. *Leadership Quarterly*, 9, 449-473.
- Wood, E., & Peters, H. (2013). Short-term cross cultural study tours: impact on cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*, doi: 10.1080/09585192.2013.796315
- Yousoufporfard, H. (2010). *Cultural intelligence: A new approach to manage teamwork in culturally diverse teams*. Tese de Doutoramento. McMaster University, Canadá.

## **9 ANEXOS**

## Anexo I

### Consentimento Informado

#### Tese de mestrado em Psicologia Social e das Organizações



##### \*Obrigatório

A presente investigação está a ser desenvolvida no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações da Universidade do Algarve, por Marta Filipa Fernandes dos Reis, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Gabriela Gonçalves. Tem como objectivo procurar compreender as relações do “Eu” com o “Outro”. Não existem respostas certas ou erradas, o que nos interessa é a sua opinião. Deste modo, pedimos-lhe que seja sincero nas suas respostas.

Salienta-se que a sua colaboração deverá ser voluntária e que poderá interromper se assim o entender. Garante-se a confidencialidade e anonimato dos dados obtidos, pelo que não terá de se identificar.

O preenchimento demora no máximo 10 minutos.

Caso aceite participar na presente investigação, por favor preencha o espaço abaixo indicado

Obrigada pela Colaboração!

\*

☐ Tomei conhecimento e compreendi a informação acima descrita e aceito, de livre vontade, participar neste estudo e preencher os questionários que se seguem.

## **Anexo II**

### **Escalas utilizadas para a realização deste estudo:**

A Escala de **Inteligência Cultural** foi adaptada para a população portuguesa por Sousa, Gonçalves, Reis e Santos (2012). Contém 20 itens que se distribuem em 4 dimensões:

#### **MetaCognitiva**

- 1- Tenho consciência do conhecimento cultural que utilizo quando interajo com pessoas de outras culturas
- 2- Adapto o meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de uma cultura que não me é familiar
- 3- Tenho consciência do conhecimento cultural que aplico nas relações interculturais
- 4- Verifico a exatidão do meu conhecimento cultural quando interajo com pessoas de diferentes culturas

#### **Cognitiva**

- 5- Conheço os sistemas legal e económico de outras culturas
- 6- Conheço as regras (i.e., vocabulário, gramática) de outras línguas
- 7- Conheço os valores culturais e crenças religiosas de outras culturas
- 8- Conheço o sistema matrimonial de outras culturas
- 9- Conheço as artes e ofícios de outras culturas
- 10- Conheço as regras da comunicação não-verbal de outras culturas

### **Motivacional**

- 11- Gosto de interagir com pessoas de diferentes culturas
- 12- Acredito ser capaz de conviver com os nativos de uma cultura que desconheço
- 13- Estou confiante que lido bem com o *stress* causado pela adaptação a uma cultura que não me é familiar
- 14- Gosto de viver em culturas que não me são familiares
- 15- Acredito ser capaz de me adaptar aos rituais de vida de uma cultura diferente

### **Comportamental**

- 16- Adapto o meu comportamento verbal (i.e., pronúncia, tom) quando a interação com outras culturas exija
- 17- Utilizo a pausa e o silêncio de forma diferenciada de acordo com as diferentes interações culturais
- 18- Vario o ritmo do meu discurso quando uma interação cultural o exige
- 19- Modifico o meu comportamento não -verbal quando uma interação cultural o requer
- 20- Altero as minhas expressões faciais quando uma situação intercultural o requer.

A escala de ***Self-Monitoramento*** foi adaptada de acordo com a escala presente no estudo de Snyder & Gangestad (1986). Contém 18 itens:

- 1. Acho difícil imitar o comportamento de outras pessoas.
- 2. Em festas ou em outros acontecimentos sociais, eu não tento dizer ou fazer coisas para agradar aos outros.
- 3. Só consigo defender ideias nas quais acredito.
- 4. Consigo fazer discursos improvisados mesmo sobre assuntos dos quais tenho pouca informação
- 5. Suponho que por vezes dou show para impressionar os outros.

6. Provavelmente daria um bom ator
7. Num grupo de pessoas raramente sou o centro das atenções.
8. Posso ser “várias pessoas” em função das diferentes situações e pessoas com quem interajo
9. Não sou particularmente bom em fazer com que os outros gostem de mim.
10. Nem sempre sou a pessoa que aparento ser.
11. Não mudaria as minhas opiniões ( ou a forma como faço as coisas)de forma a agradar alguém.
12. Já considerei ser um “entertainer ( ex: artista, apresentador de TV, músico, ator, comediante).
13. Nunca fui bom em jogos como charadas ou a representar de improviso.
14. Tenho problemas em mudar o meu comportamento, para satisfazer diferentes pessoas em diferentes situações
15. Numa festa, deixo que sejam os outros a contarem as anedotas e as histórias.
16. Sinto-me pouco à-vontade em público e não me expresso da forma como deveria.
17. Se for para um bom fim, posso olhar qualquer pessoa nos olhos e dizer uma mentira como se nada fosse.
18. Posso ter enganado algumas pessoas ao mostrar-me amiga, quando na realidade não gostava delas.

A Escala de **Self-Interdependente** foi adaptada para a população portuguesa por Gonçalves, Gomes, Hipólito, Teixeira, Santos & Orgambidez-Ramos (2014). A definição de “pessoa íntima” foi fornecida como diretriz no questionário. Segundo estes autores, “pessoa íntima” é definida como a pessoa que faz parte das relações afetivas do indivíduo, com quem tem uma forte ligação. Dito de outra forma, é a pessoa com quem temos uma forte ligação, não obrigatoriamente amorosa. Inclui amorosa, amigos íntimos, família, etc.. A escala contém 11 itens:

1. Os meus relacionamentos íntimos são um importante reflexo de quem sou.

2. Quando me sinto muito íntimo de alguém, fico frequentemente com a impressão que essa pessoa é uma parte importante de quem eu sou.
3. Normalmente, sinto muito orgulho quando alguém que me é próximo consegue uma realização importante.
4. Vendo e percebendo os meus relacionamentos íntimos consegue-se compreender uma parte importante de quem sou eu
5. Quando penso em mim, penso frequentemente nas pessoas íntimas.
6. Se magoarem alguém íntimo, sinto-me igualmente magoado.
7. Geralmente, as minhas relações íntimas são uma parte importante da minha auto-imagem.
8. De um modo geral, as minhas relações íntimas têm muito pouco a ver com a forma como me sinto em relação a mim próprio.
9. Os meus relacionamentos íntimos são importantes para a perceção que faço de mim próprio.
10. Eu tenho orgulho por saber quem são os meus relacionamentos íntimos
11. Quando estabeleço uma relação íntima com alguém, geralmente desenvolvo um forte sentimento de identificação com essa pessoa.

A escala de **Estilo de Gestão de Conflito** foi desenvolvida por Simões (2008) baseado nos pressupostos do modelo contingencial de Rahim (1983). Contém 30 itens, divididos em 5 dimensões:

### **Dominação**

1. Tento sempre mostrar ao outro que tenho razão e ganhar a discussão
3. Se discordo das ideias da outra pessoa faço-lhe saber que estão erradas
7. Prefiro ganhar do que concordar com compromissos
- 10- Nunca recuo, mesmo face a um bom argumento da outra parte
- 15- Dedico mais atenção a certificar-me que a outra pessoa entende a minha posição do que a tentar entender a dela
- 18- Estou mais preocupado com os objetivos que são importantes para mim do que com o que a outra pessoa pensa sobre o assunto



### **Evitamento**

- 2- Prefiro evitar a pessoa até que o problema se resolva por si.
- 6- Sugiro que o assunto seja adiado para outro encontro para dar tempo ao tempo
- 9- Tento adiar a discussão do assunto até que possa pensar no assunto convenientemente
- 20- Acho que as diferenças entre as pessoas não valem uma discussão
- 26- Arranjo maneira de resolver as coisas à minha maneira sem ter de discutir o assunto diretamente
- 29- Acho que se não o agravarmos, com o tempo, o problema tende a resolver-se por si

### **Compromisso**

- 14- Admito que possa estar errado (a), em parte, em vez de esclarecer as nossas diferenças, desde que consiga alguns dos meus objetivos
- 16- Explico os meus objetivos e, a seguir, cedo um pouco para encontrar uma solução de compromisso
- 19- Exprimo apenas parte daquilo que queria realmente dizer
- 21- Procuro ser razoável e não exijo a satisfação de todas as minhas preferências, mas tento conseguir alguns dos meus objetivos
- 23. Dizem-me que aceito muitas vezes soluções de “meias tintas”
- 30- Se ambos cedermos um pouco, teremos facilmente uma solução

### **Acomodação**

- 4- Tento esbater as minhas discordâncias e aceito as propostas do outro
- 8- Não vale a pena tentar mudar as opiniões dos outros. Prefiro desistir a dar-lhes razão
- 11- Cedo às exigências da outra pessoa logo que ela fica mais emotiva acerca de qualquer assunto
- 13- Tenho tendência a pôr de lado qualquer aspeto polémico dos assuntos a tratar

17- Tenho tendência a facilitar a vida à outra pessoa. Assim evito discussão.

25- Concordo imediatamente antes que haja discussão

### **Integração**

5- Exploro as nossas diferenças sem alterar a minha posição mas também sem a impor

12- Procuro agir como se fosse um mediador e não um adversário

22- Primeiro, discordo abertamente. Depois, convido a outra parte a discutir as nossas diferenças

24- Procuro encontrar uma solução mutuamente satisfatória

28- Antes de qualquer decisão, certifico-me de que a outra parte me escutou e de que eu também a escutei.